

TRANSFERUL DE CUNOAȘTERE PRIN MANAGEMENTUL PROIECTELOR EUROPENE

*Prof. univ.dr. Gabriela Maria Atanasiu
Universitatea Tehnică „Gh. Asachi” din Iași, România*

Abstract. *Knowledge transfer is a dominant subject within the present society based on globalisation and on a tremendous development of informational technology. The present paper is presenting some new trends in Project Management, aplicable to knowledge transfer projects. Along with these new trends, the paper is highlightening the lesson learned in a special knowledge transfer project within MATRA/PSO program of Romanian's European Union pre-accessing efforts. Its deals with a sensitive issue of Quality Assurance implementation in Romanian universities based on the best practice from the European universities. This project showed the importance of transnational knowledge and know-how transfer, in parallel with strenthening the institutional capacity of processing these kind of new inputs.*

Keywords: project management, knowledge transfer, quality assurance.

1. Introducere

Privind din perspectiva integrării așteptate a României în Comunitatea Statelor Europene, în contextul unei ținte ambițioase privind dezvoltarea Europei bazată pe cunoașterea înscrisă în Agenda Lisabona, inițierea, obținerea și implementarea proiectelor de transfer de cunoștințe reprezintă subiecte de actualitate în managementul proiectelor în general și în România, în particular. Această tematică, fiind identificată ca una de interes deosebit în societatea cunoașterii, ne propunem să prezentăm în cele ce urmează tendințele actuale privind managementul proiectelor, precum și un studiu de caz cuprinzând analiza rezultatelor obținute în conceptul de învăța făcând, în cadrul proiectului de transfer de cunoaștere în asigurarea calității în învățământul superior, care a fost implementat în România în perioada 2000-2003, (MATRA/PSO Programme, Project MATO/RM/9/1, 2001).

2. Era managementului de proiect

Peter Morris, unul dintre specialiștii cei mai cunoscuți pe plan mondial în domeniul managementului proiectelor, a demonstrat într-una dintre lucrările sale faptul că managementul de proiect este una dintre cele mai vechi și mai respectate realizări ale omenirii. Construcția marilor piramide, a vechilor orașe, a Marelui Zid Chinezesc, a catedralelor și moscheelor nu s-ar fi putut realiza fără o bună cunoaștere a managementului de proiect (Morris, 1994). Managementul proiectelor din domeniul ingineriei civile reprezintă, în acest sens, o demonstrație istorică a faptului că excelența

în afaceri presupune o foarte bună cunoaștere a managementului specific marilor proiecte.

La sfârșitul mileniului II și în mod special la începutul mileniului III, managementul proiectelor a devenit tot mai mult un standard de afaceri, regăsindu-se atât în sfera sectorului privat, cât și în cea a celui public, cunoscând domenii de aplicabilitate din ce în ce mai diversificate, precum și modele, respectiv forme de dezvoltare din ce în ce mai sofisticate. De altfel se constată că sintagma „era managementului de proiect” utilizată în caracterizarea perioadei pe care o parcurgem este tot mai mult folosită de manageri și de experți din aproape toate sectoarele vieții economice, sociale și politice (Gray, Larson, 2003). În cele ce urmează, se prezintă câteva dintre argumentele viabile în sprijinul aserțiunii privind caracterizarea epocii contemporane prin sintagma „era managementului de proiect”.

Compresia/reducerea ciclului de viață a produselor, datorată dezvoltării tehnologiilor înalte de fabricație, reprezintă una dintre forțele motrice majore ale dezvoltării managementului de proiect. Dacă acum 30 de ani ciclul de viață al unui produs de circa zece ani era considerat neobișnuit de scurt, acum asistăm la dezvoltarea unor produse cu cicluri de viață în medie de 1,5- 3 ani.

Competiția globală sporește importanța managementului de proiect în organizațiile producătoare de bunuri și servicii, în sensul larg al cuvântului. Cerințele actuale ale pieței implică produse și servicii ieftine, sau din ce în ce mai ieftine, dar și din ce în ce mai bune. Acest fapt impune necesitatea certificării, prin familia de standarde de management și asigurarea calității ISO 9000, produselor și serviciilor din toată lumea. Dezvoltarea managementului calității presupune însă dezvoltarea managementului de proiect, prin care să se poată aplica principii, metodologii și proceduri specifice asigurării calității produselor și serviciilor.

Explozia de cunoștințe, care s-a manifestat încă de la sfârșitul secolului XX și care a condus la dezvoltarea complexității proiectelor, indiferent de domeniul de referință. Dacă ar fi să ne referim la un exemplu din domeniul ingineriei civile, proiectul de construcție a unei căi de comunicații sau a unui drum se caracteriza acum 30 de ani printr-o complexitate redusă sau cel mult medie. Astăzi, un astfel de proiect a crescut în complexitate atât sub aspectul materialelor componente, a specificațiilor de proiectare, dar și a elementelor de standardizare, conduită și etică, echipamente și instalații și nu în ultimul rând în calificarea specialiștilor implicați în proiect.

Reingineria companiilor și firmelor, caracterizată prin schimbări dramatice în domeniul restructurării vieții organizațiilor, îndeosebi în ultima decadă a secolului XX, a presupus implementarea unui nou proiect de schimbare, precum și a managementului schimbării în scopul mării eficienței și a competitivității.

Orientarea către cerințele clientului, determinată de creșterea competiției globale, a condus nemijlocit ca organizațiile să se orienteze, funcție de satisfacția clienților. În același timp, clienții manifestă tot mai mult preferința către produse adaptate cerințelor lor specifice. Această tendință presupune intensificarea dialogului și a relației directe dintre producătorul de bunuri, respectiv servicii, și clientul, respectiv consumatorul, potențial al acestor bunuri și servicii. Compartimentele de marketing, alături de cele financiar-contabile, își asumă tot mai mult rolul de manager

de proiect în organizațiile lor, dată fiind necesitatea tot mai pregnantă a satisfacerii cerințelor clienților lor.

Este interesant de subliniat și faptul că, după anul 2000, în curricula universităților de renume din lume – cu precădere din SUA și din Europa de Vest – se întâlnește tot mai frecvent disciplina *Managementul de Proiect*. Această disciplină a fost introdusă atât în programele de licență, cât și în programele de masterat, în domeniile ingineresti și cele economice, dar și în domeniul științelor vieții, literelor, artelor etc.

3. Ciclul de viață în managementul de proiect

În practica internațională se pot identifica mai multe modele ale ciclului de viață al proiectelor, în funcție de specificul domeniului de implementare. Modelul generic al unui astfel de proiect este reprezentat în figura 1 și cuprinde patru stadii (PMBOK, 2000):

- **definirea proiectului:** definirea specificațiilor proiectului, definirea obiectivelor proiectului, formarea echipei proiectului, atribuirea principalelor responsabilități;

- **planificarea proiectului:** dezvoltarea planurilor proiectului, dezvoltarea activităților de conținut, planificarea resurselor umane, de timp și a bugetului proiectului;

- **stadiul de execuție și control:** implementarea proiectului, monitorizarea progresului înregistrat în implementare, evaluare, măsurare și control, a realizărilor intermediare, elaborare de previziuni și prognoze de dezvoltare;

- **stadiul de livrare și finalizare:** livrarea produsului proiectului către beneficiar și realizarea activităților de instruire, diseminare, transfer de documente etc. La încheierea proiectului, se desfășoară activități ce privesc relizarea unui audit postimplementare a proiectului.

Proiectele care au ca obiect transferul de cunoaștere dezvoltă în general aceleași etape din ciclul de viață prezentat mai sus, doar că dimensiunea temporală a misiunii și obiectivelor lor este mult mai mare. Aceasta se explică prin nevoia de a dezvolta o cultură organizațională în domeniul specific al proiectului și apoi să se realizeze o masă critică necesară pentru aplicarea schimbării în organizațiile respective.

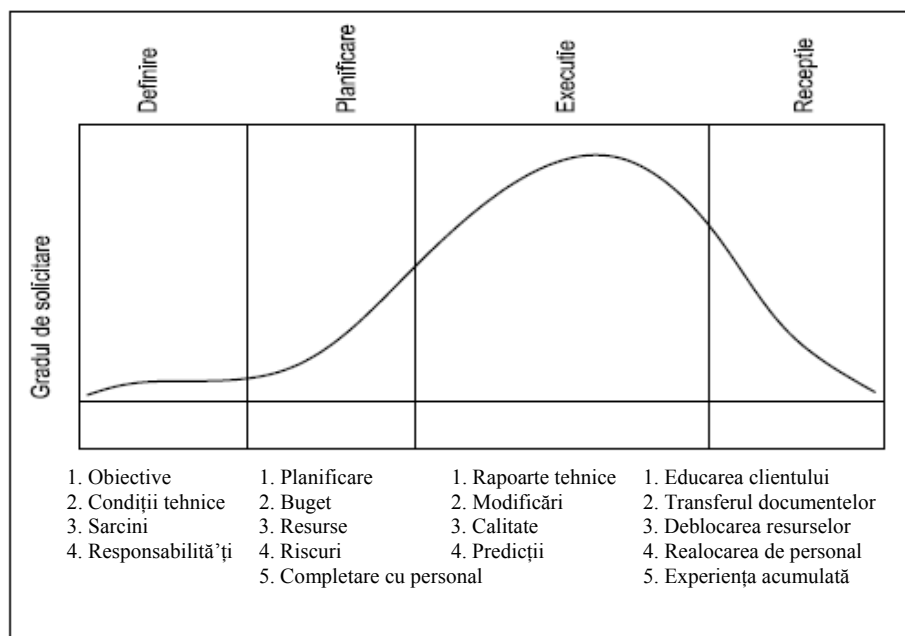


Figura 1. Ciclul de viață al proiectelor (după PMBOOK, 2003)

4. Modelul managementului de proiect

Proiectele ce urmăresc transferul de cunoaștere în diferite domenii pot avea diferite modele manageriale. Unul dintre cele mai utilizate astăzi este modelul utilizat de *Project Management Institute*, prezentat în figura 2, care evidențiază aspecte fundamentale din domeniul managementului, ce se consideră pe durata ciclului de viață al proiectului. Desigur, în funcție de complexitatea proiectului, unul sau mai multe domenii ale managementului de proiect, dintre cele listate în schema din figura 2, pot lipsi sau dimpotrivă se pot dezvolta în detrimentul celorlalte domenii.

Managementul de proiect se caracterizează prin două dimensiuni esențiale:

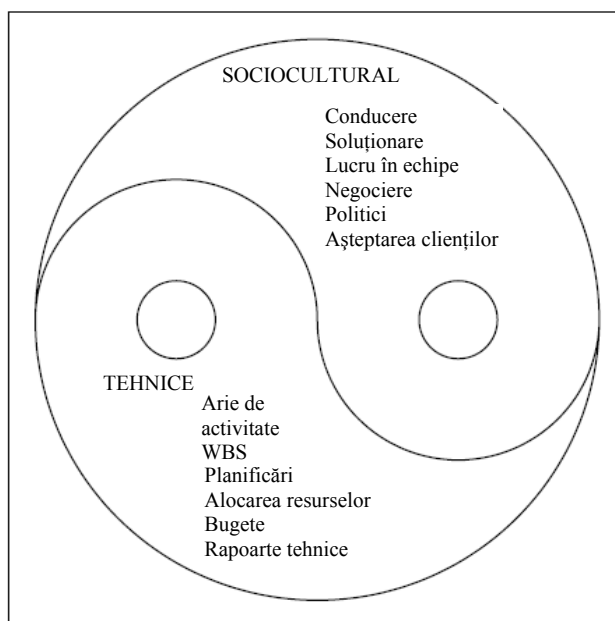
- *dimensiunea tehnică* include planificarea, programarea calendaristică și controlul proiectelor. Această dimensiune este formală, pur logică și se dezvoltă în funcție de informațiile de sistem disponibile. Proiectul presupune expunerea precisă și clară a misiunii și obiectivelor proiectului în ideea relației dintre proiect și clientul său și pentru a facilita operațiile de planificare, programare și control;

Figura

- *dimensiunea socioculturală*, respectiv dimensiunea care se referă la mediul înconjurător de dezvoltare a proiectului. Această dimensiune presupune includerea sistemului social temporar, a mediului politic, a așteptărilor clienților împreună cu aspecte legate de leadership și conducere, de competențele și abilitățile echipei proiectului, de înțelepciune și experiența managerului de proiect în a crea, utiliza și exploata toate pârghiile, într-un context de cele mai multe ori dificil și contradictoriu, de ordin spiritual și material, în scopul realizării obiectivelor proiectului. Această dimensiune, prezentată în figura 3, joacă un rol deosebit în cazul proiectelor de transfer al cunoașterii. Managerul de proiect este acela care are misiunea de a crea un sistem social temporar în cadrul mediului organizațional larg, un context favorabil implementării proiectului bazat pe motivația puternică a membrilor echipei care să le permită identificarea și rezolvarea problemei. Această dimensiune impune și considerarea managementului interfețelor dintre mediile interne și externe caracteristice proiectului ce se implementează.

5. Transferul cunoașterii în Proiectul MAT0/RM/9/1- Studiu de caz

- Perioada 1998-1999, ce a precedat semnarea Declarației de la Bologna, (Bologna Declaration, 1999) a coincis cu dezvoltarea Programului MATRA/PSO de cooperare bilaterală dintre Regatul Olandei și România, dedicat țărilor aflate în procesul de preaderare la Uniunea Europeană (Atanasiu, 2001).



Implicațiile tehnice și socioculturale ale managementului proiectelor

Figura 3. Dimensiunea managementului proiectelor transferului cunoașterii

Transferul de cunoaștere prin managementul proiectelor europene

Ca urmare a faptului că România s-a aflat pe lista celor 29 de țări semnatare ale declarației privind formarea *Spațiului European al Învățământului Superior* a condus la inițierea unei acțiuni de implementare a managementului calității în acest domeniu, ca o cerință externă și internă de complementaritate a organismului CNEAA ce realiza asigurarea unui standard minim privind calitatea în învățământului superior. Ideea de a propune o astfel de tematică a fost imediat receptată de factorii manageriali din programul MATRA, proiectul fiind selectat pe lista de priorități încă din anul 1999 (Brătianu și Atanasiu, 2000). În esență, obiectivul acestui proiect a fost transferul cunoașterii și al experienței din domeniul managementului calității din învățământul superior din România, la nivel național și instituțional al universității. Acest proiect a respectat conceptul modelului adoptat de Comisia Europeană, încă din 1992, reunind etapele și succesiunea lor în cadrul procesului specific de management (Atanasiu, 2003, Brătianu, 2002).

În derularea etapelor ciclului proiectului MATO/RM/9/1 s-au putut distinge elemente generale de abordare a proiectului ca proces managerial deosebit de interesante, alături de o serie de aspecte clasice care se regăsesc în derularea și a altor tipuri de proiecte europene din procesul de preaderare la UE. Astfel, întregul proiect, derulat în baza matricei cadrului logic de desfășurare proiectată de consorțiul olandez format din Royal Dutch Institute, CHEPS din University of Twente, University of Utrecht și VSNU (Engelkamp, 2002), a fost în esență un proces de a învăța făcând, atât sub aspectul activităților desfășurate în proiect, dar și sub aspectul formării grupului de participanți la proiect în domeniul tematicii sensibile a calității învățământului superior. Conceptul de calitate în învățământul superior s-a bazat pe modelul calității elaborat de *Fundația Europeană pentru Managementul Calității* prezentat în esență în figura 4 (Atanasiu și Brătianu, 2005).

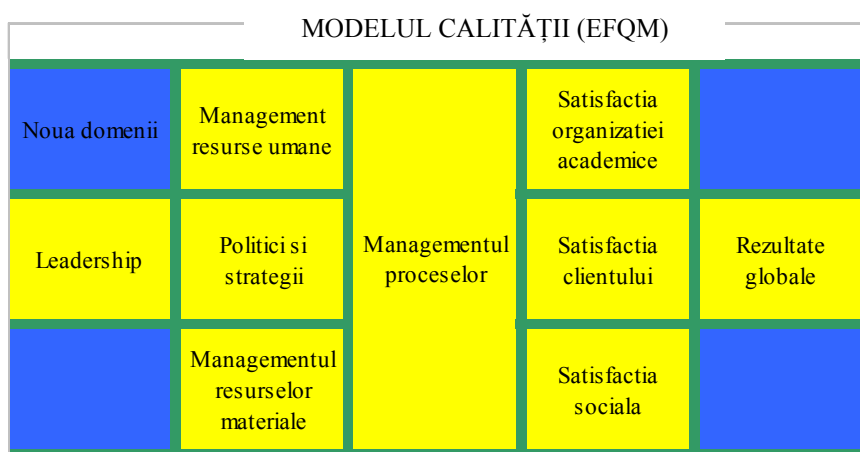


Figura 4. Modelul calității și procesele asociate

În studiul de caz din această lucrare ne vom referi în continuare la aspectele legate de flexibilitatea abordării manageriale din ciclul de viață al proiectului, care au condus în final ca acest proiect implementat în cadrul MEC în perioada decembrie 2000- martie 2003 să poată fi implementat cu succes. Aceste elemente sunt:

- analiza SWOT a mediului extern de implementare a proiectului în faza de inițializare a implementării, în scopul aplicării corecțiilor necesare în funcție de evoluția poziției părților interesate în perioada parcursă dintre etapa de definire și câștigare a unui proiect și etapa de execuție efectivă;
- evaluarea riscurilor asociate proiectului și adaptarea managementului de proiect pe parcursul ciclului de viață, cu respectarea obiectivelor programului, a bugetului inițial și respectiv a perioadei de execuție;
- abordarea flexibilă managerială, cu redefinirea procedeeleor de management în condițiile schimbării mediului extern proiectului în scopul minimizării riscului, dar și a potențării implementării proiectului în scopul obținerii rezultatelor scontate pe termen scurt și respectiv mediu.

Astfel, cu toate că în etapa de definire a proiectului consorțiul olandez de conducere a proiectului a luat în considerare în mod rațional toate cele nouă procese indicate de modelul EFQM, în ciclul de planificare au fost necesare o serie de abordări flexibile privind managementul proiectului ca urmare a analizei SWOT a mediului exterior. Din această analiză a rezultat că, datorită schimbării echipei de conducere a învățământului superior din cadrul MEC, rezultantă a alegerilor generale din noiembrie 2000 din România, prioritatea privind implementarea asigurării calității la nivel național și universitar în conformitate cu cerințele Procesului Bologna, definită explicit în forma inițială a proiectului, a trebuit să fie reformulată. Beneficiind însă de flexibilitatea proiectelor din programele MATRA/PSO, îndeosebi de viziunea managerială deosebită a consorțiului olandez de conducere, proiectul MATO/RM/9/1 și-a concentrat eforturile de implementare pe aspecte de cultura calității învățământul superior, trecând astfel de la strategiile inițiale de sus-în-jos la o strategie de-jos-în-sus. Aceasta a însemnat să se pună accentul pe implementarea managementului calității în universități, proces care, pe termen lung, avea șanse de dezvoltare a culturii calității. Se cuvine de subliniat în acest cadru că schimbarea strategiei a fost posibilă numai datorită faptului că s-a beneficiat la nivelul anului 2000 de rezultatele unui proces inteligent de identificare și coagulare a unui anumit capital de cunoaștere în domeniul managementului calității în învățământul superior din România, ca urmare a acțiunilor întreprinse în perioada 1998-2000 de grupul de experți din cadrul Direcției Generale pentru Învățământul Superior din MEC (Atanasiu, 2005). O descriere succintă a misiunii acestui grup, a viziunii și rezultatelor novatoare pentru data de referință a anului 2000 pe plan european, privind dezvoltarea și implementarea reală ale managementului calității în învățământul superior din România

la nivel național și instituțional al universității, a fost realizată de Constantin Brătianu (Brătianu, 2002).

Analiza SWOT efectuată prin tehnici manageriale specifice a permis minimizarea eșecului proiectului nostru, eșec pe care nici partenerul olandez nu și l-ar fi dorit. Dimpotrivă, prin mutarea centrului de greutate de la nivelul ministerului la nivelul universităților-pilot s-a realizat pentru prima oară în managementul universitar din România un exercițiu real de evaluare a programelor de studii. Au fost evaluate: programul de *Inginerie Civilă și Automatică și Informatică* de la Universitatea „Gh. Asachi” din Iași și respectiv Universitatea „Lucian Blaga” din Sibiu, programul de *Inginerie mecanică* de la Universitatea Tehnică din Cluj Napoca și de la Universitatea „Stefan cel Mare” din Suceava, programele de *Istorie și Drept* de la Universitățile „Ovidius” din Constanța și „Titu Maiorescu” din București. Detalii privind criteriile de evaluare a programelor de studiu și organizarea auditului extern pot fi consultate pe pagina de web activă a proiectului <http://www.qais.ro>.

În afara aspectelor de flexibilitate a ciclului proiectului, de atragerea unei mase critice de expertiză locală prin grupul de experți români participanți la proiect, prin conducerea managerială locală asigurată de un expert român din domeniu, apreciem că un fapt deosebit de pozitiv a fost atragerea pe parcursul realizării proiectului a expertizei diasporei românești, lucru în premieră în cadrul unui proiect cu tematică privind asigurarea calității în universitățile din România. Experiența acumulată prin includerea în echipa de audit a unor experți din domeniile auditate dar de origine română, aflați în poziții de profesori în universitățile de renume din Europa a constituit o experiență unică poate pentru universitățile și programele-pilot din aceste universități, constituind un moment de referință pentru dezvoltarea culturii calității din instituțiile de învățământ superior din țara noastră.

Este însă de semnalat faptul că fiind un proiect de „transfer de cunoștințe, dar și de experiență”, efectele acestui proiect s-au resimțit în anii ce au urmat după încheierea lui din martie 2003, prin continuarea ideilor în cadrul proiectului *Calistro* și publicarea unui valoros document privind calitatea în învățământului superior (Popescu și Brătianu, 2004). În această lucrare, un capitol întreg este dedicat evaluării programelor de studii și realizării auditului (Atanasiu, 2004). La o evaluare obiectivă a impactului proiectului, care a fost efectuată după un interval de trei ani de la încheierea lui, se constată că efectul rezultatelor încep să se manifeste, deși încă lent în comparație cu dezvoltările și schimbările rapide din alte țări integrate Procesului Bologna, cum ar fi Germania, Norvegia, și Olanda.

6. Concluzii

În România postdecembristă dimensiunea complexă a dezvoltării societății de tranziție după 1990 a condus la dezvoltarea managementului de proiect, într-o măsură din ce în ce mai mare. Evenimentele sociopolitice recente de importanță majoră printre care se menționează integrarea euroatlantică și apropiata aderare la Uniunea Europeană au condus la includerea României într-un număr tot mai ridicat de programe și proiecte europene, respectiv euroatlantice. Privind retrospectiv, se poate afirma că specificul acestor programe și proiecte a fost diferit și s-a amplificat ca tematică, obiective, grupuri-țintă și respectiv model managerial, de la o etapă la alta în ultimul deceniu.

Dacă ar fi să ne limităm la domeniul învățământului superior din România, în perioada 1996-2000 am asistat la lansarea, inițierea sau dezvoltarea unei serii de proiecte europene de la Programele PHARE, TEMPUS, LEONARDO DA VINCI, SOCRATES, sau regionale, la Programele Pactului de stabilitate, al rețelei universităților Mării Negre, sau a programelor finanțate de organisme și organizații internaționale ca Banca Mondială, Națiunile Unite și UNESCO. O dezvoltare deosebită au avut-o și programele bilaterale nerambursabile, programe de dezvoltare regională derulate de Agențiile Regionale de Dezvoltare Economică.

Participarea la competiția globală a României, cerințele de încheiere a negocierilor în vederea aderării României la UE în 2007, dar poate și nevoia de normalitate au condus la sporirea interesului pentru managementul de proiect, abordat din ce în ce mai profesionist atât sub raportul cunoașterii informațiilor pentru viitorii aplicanți sau beneficiari de proiecte, cât și pentru participarea efectivă la managementul proiectului în calitate de coinițiatori. Totodată, o serie de universități românești, precum și unele ONG-uri au dezvoltat în ultimii cinci ani cu perseverență un număr tot mai mare de programe de studii masterale sau cursuri de perfecționare în domeniul managementului de proiect, oferta lor fiind tot mai dinamică.

În contextul favorabil dezvoltării proiectelor, un rol aparte trebuie acordat proiectelor care privesc transferul cunoașterii în diferite domenii, precum și procesului managerial asociat acestora. Acest tip de proiecte asigură cu certitudine, așa cum s-a prezentat în studiul de caz privind proiectul MATO/RM/9/, una dintre resursele ce pot conduce cel mai eficient la o schimbare fundamentală în cultura mediului organizațiilor unde acestea se implementează.

Bibliografie

ATANASIU, G. M., *Developing the national strategy in the field of quality assurance in higher education in Romania*, MATRA Pre-accession Projects Programme, Project MATO/RM/9/1 Reports, MEC Bucharest, 2001 - 2003

ATANASIU, G.M. 2001. „Managementul internațional și asigurarea calității în învățământul superior”, *QMedia*, Anul 3, nr. 1-2, pp. 102-105

ATANASIU, G.M. 2004. „Calitatea programelor de studii universitare”, în: Popescu, S., Brătianu, C. (eds.), *Ghidul calității în învățământul superior*, pp.73-84, Editura Universității din București, București

ATANASIU, G.M., BRĂȚIANU, C. 2005 „Learning by doing and know-how transfer in the MATRA project”, in: Yannis, Ph. Rusu, C., (eds.), *Management of technological change*, vol. 2, pp.149-153, Technical University Crete, Greece

BRĂȚIANU, C. 2005. *Managementul strategic*, Editura Universitas, Craiova

BRĂȚIANU, C., ATANASIU, G. M. 2000. „Managing institutional change in the Romanian universities”, în: Rusu, C., Gafițeanu, M. (eds.), *Proceduri de asigurare a calității în învățământul superior din România*, vol. 2, pp. 153-157, Editura Economică, București

BRĂȚIANU, C. 2002. *Paradigmele managementului universitar*, Ed. Economică, București

ENGELKAMP, P. 2003. „The impact of a Dutch – Romanian technical assistance project within the framework of Romania’s endeavour to join the European Union”, *International Journal of the Black Sea Universities Network*, Volume May, pp. 111- 117

ENGELKAMP, P. 2001. *Inception Report, MATRA Project MATO/RM/9/1*, ROI The Hague, Working Documents, ROI , The Hague

GRAY C. F., LARSON, E.W. 2003. *Project management. The managerial process*, McGraw Hill Higher Education, New York

MORRIS, P.W.G. 1994. *The Management of Projects*, T. Telford Services, Ptd.

POPESCU, S., BRĂȚIANU, C. (eds.). 2004. *Ghidul calității în învățământul superior*, Editura Universității București, București

Management & marketing

WYSOCKI, R., BECK, R., Jr., CRANE D. 2000. *Effective Project Management*, 2nd edition, Wiley and Sons, New York

*** *PMBOK- A Guide to the Project Management Body of Knowledge*, 2003 Edition, PMI, USA